

Государственный

Университет

Управления



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА «ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

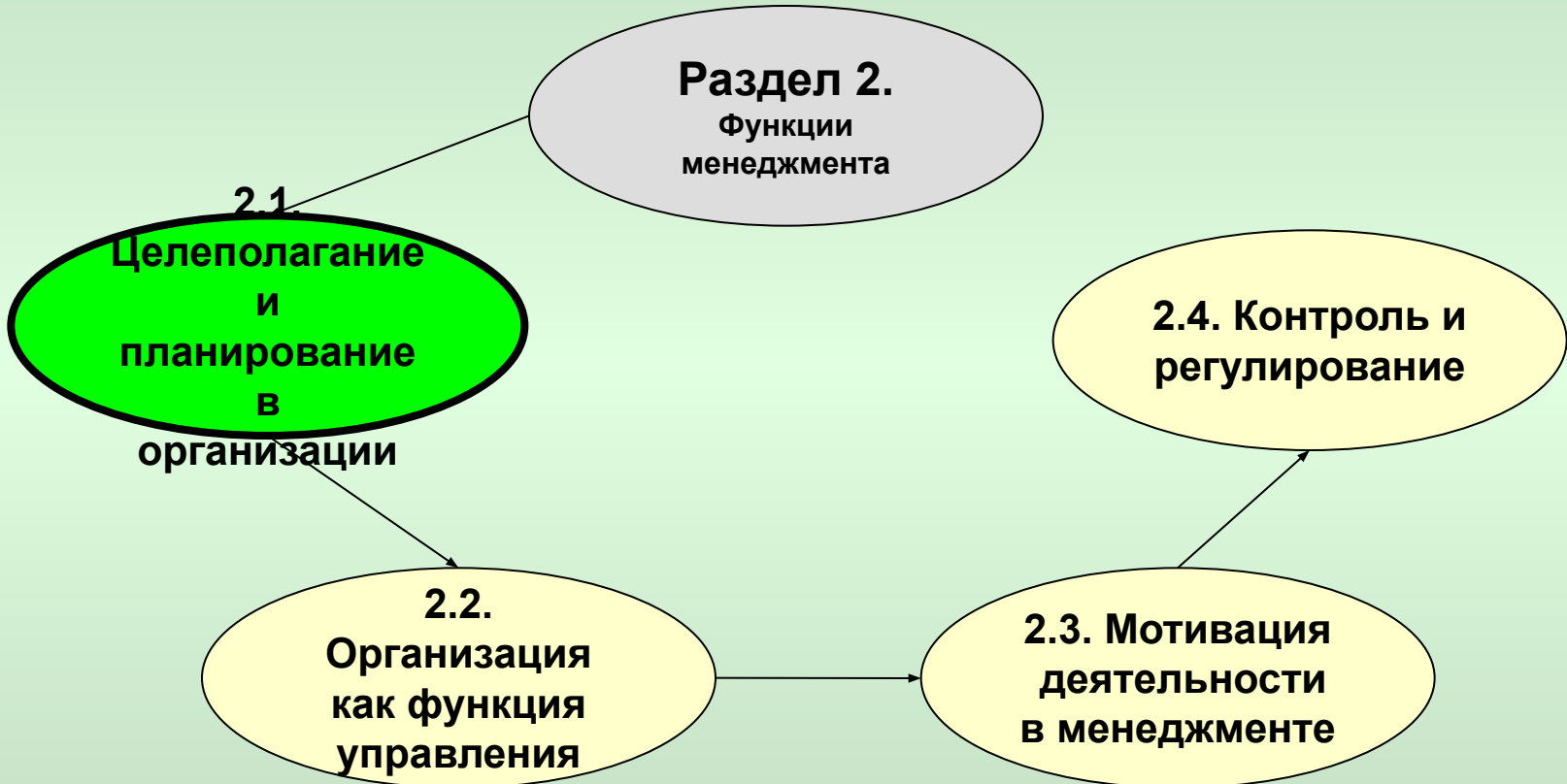
2.1. Целеполагание и планирование в организации

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЛИСТ ОСНОВНОГО СОДЕРЖАНИЯ

Автор – ТОМОРАДЗЕ Илья Владимирович

МОСКВА - 2006

**Место главы «Целеполагание и планирование»
в макроструктуре раздела «Функции менеджмента»**



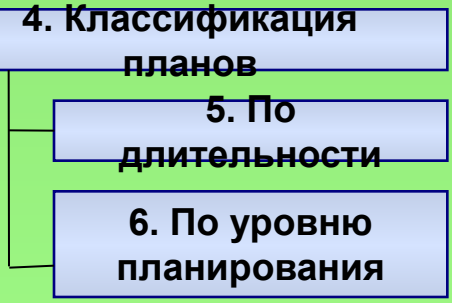
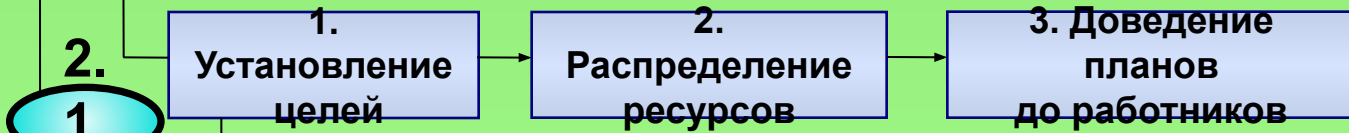
2.1. Целеполагание и планирование содержание

8 2.1.1. Планирование

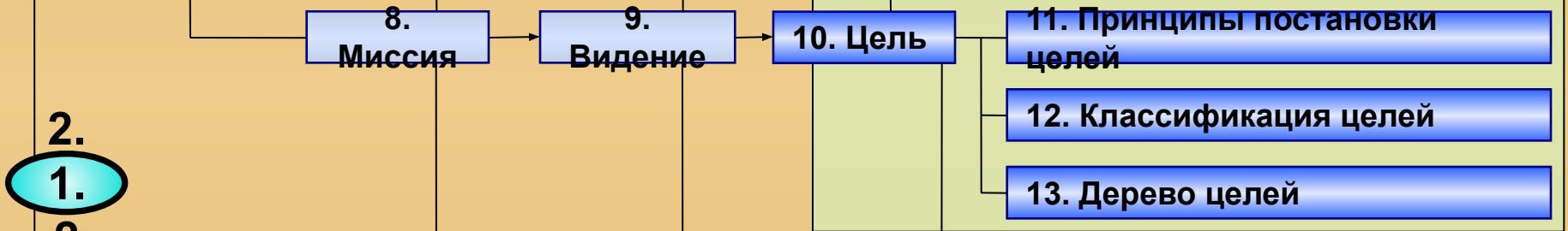
1
5 2.1.2. Целеполагание

2
8 2.1.3. Стратегия планирования

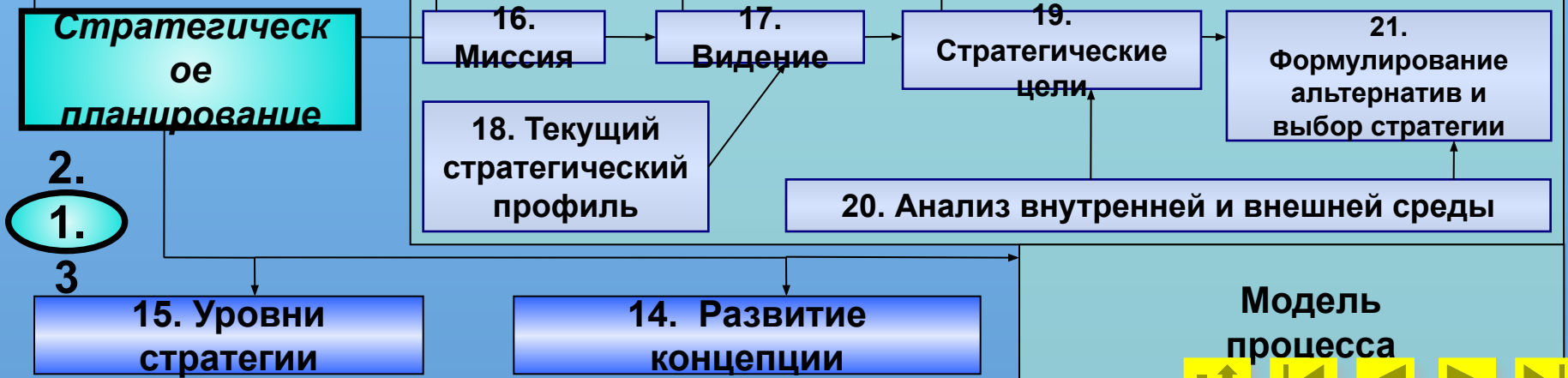
Планирование



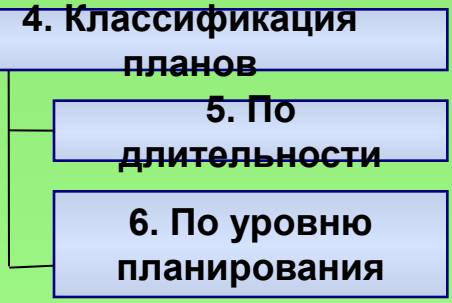
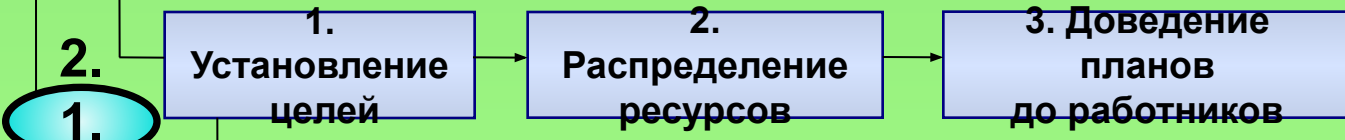
Целеполагание



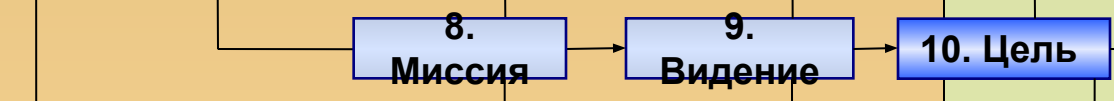
Стратегическое планирование



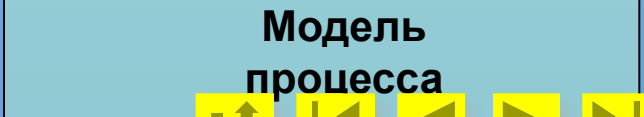
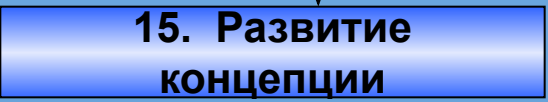
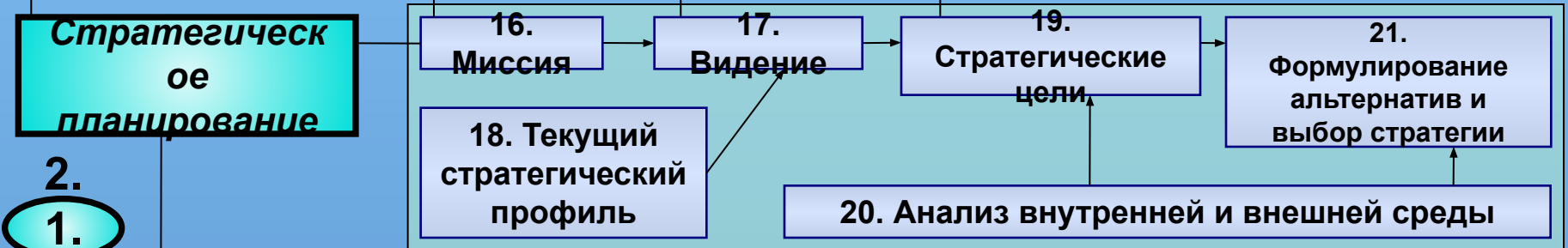
Планирование



Целеполагание



Стратегическое планирование



Тема:

Целеполагание и планирование

Введение (к. 3÷7)

1. Планирование (к. 8÷14)

2. Целеполагание (к. 15÷27)

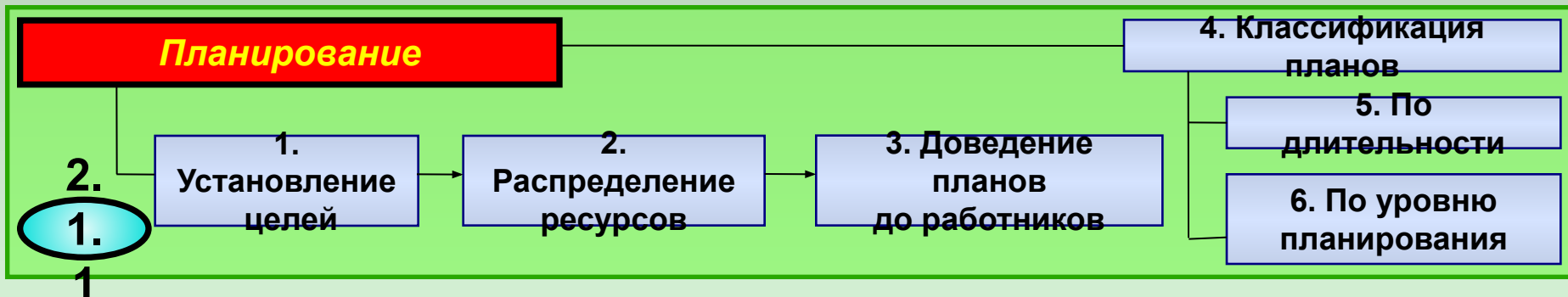
3. Стратегическое
планирование (к. 28÷42)

Заключение (к. 43)

2.1. Целеполагание и планирование содержание

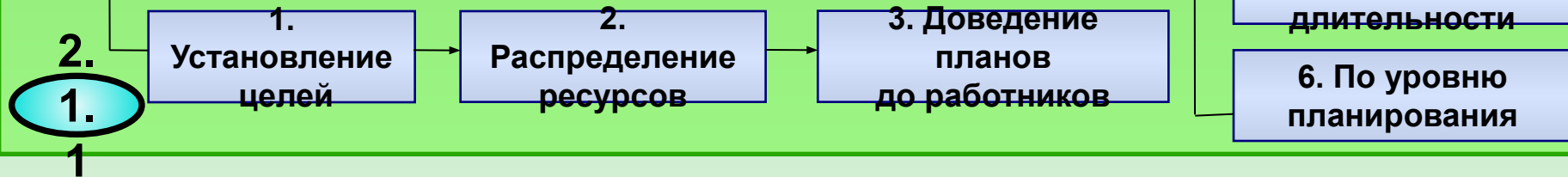
8

- 9 2.1.1. Планирование
- 15 2.1.2. Целеполагание
- 28 2.1.3. Стратегия планирования

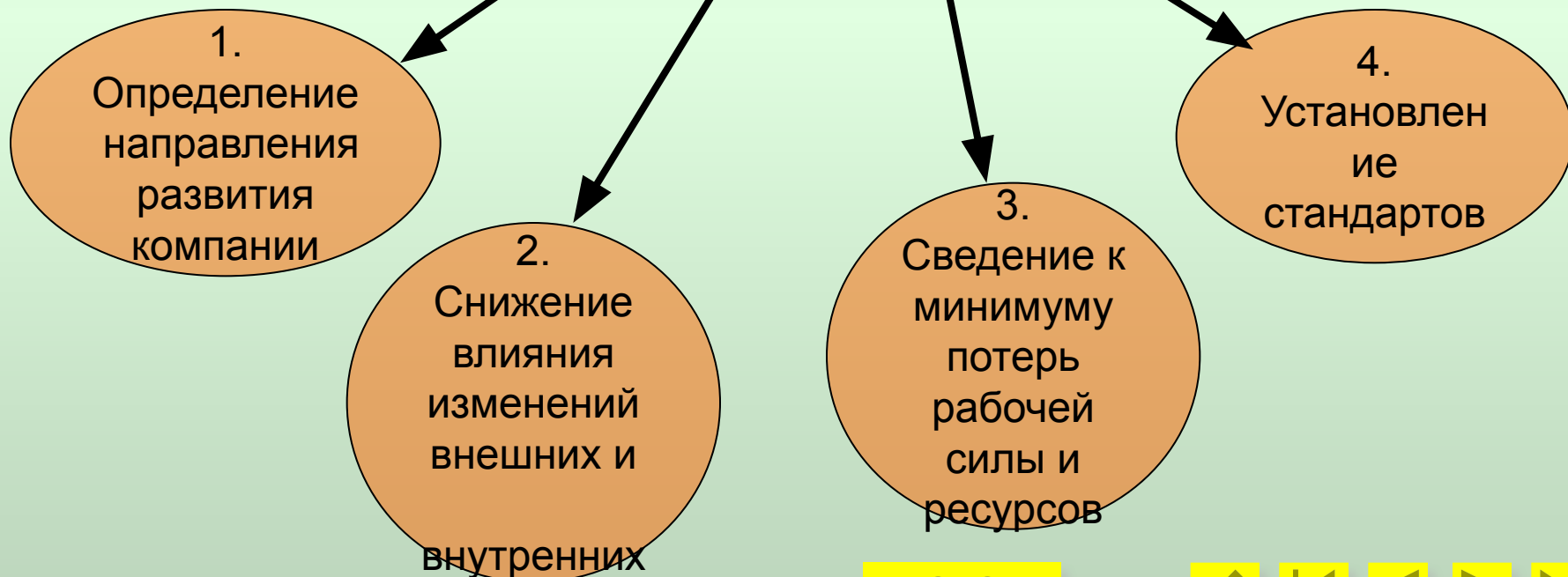


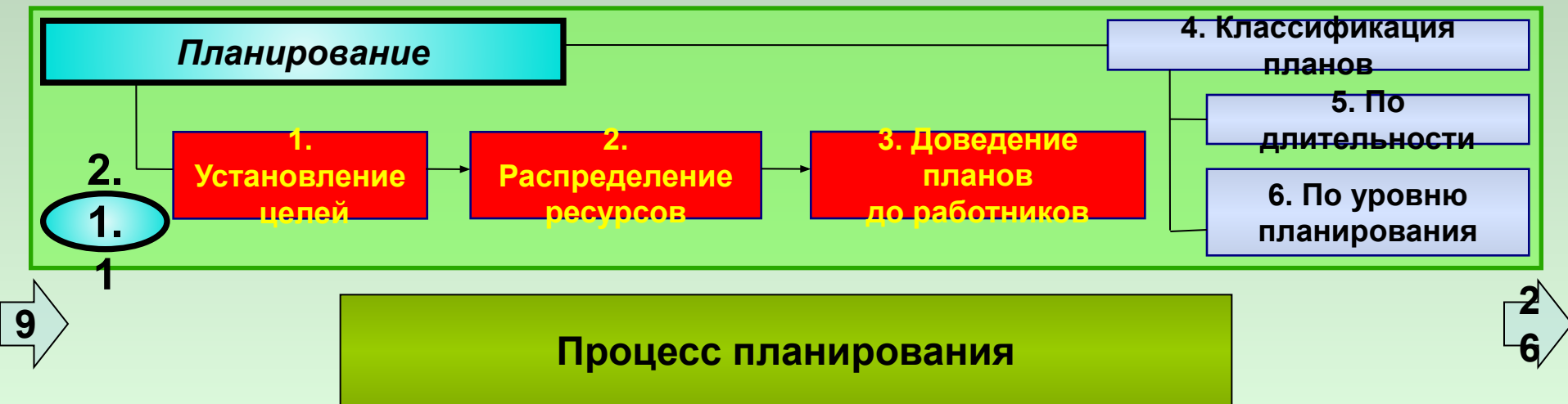
Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, её подразделений, функциональных подсистем, отделов и служб

Планирование



Планирование





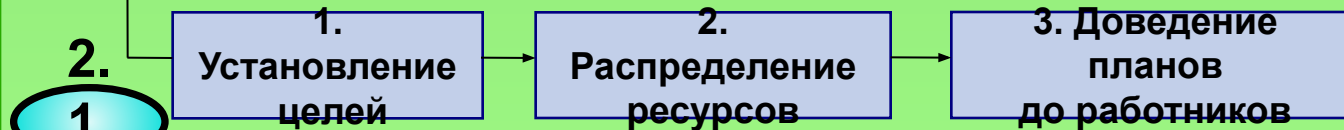
1. Установка целей и задач

2. Разработка стратегий, программ и планов

3. Распределение ресурсов

3. Доведение планов до работников

Планирование



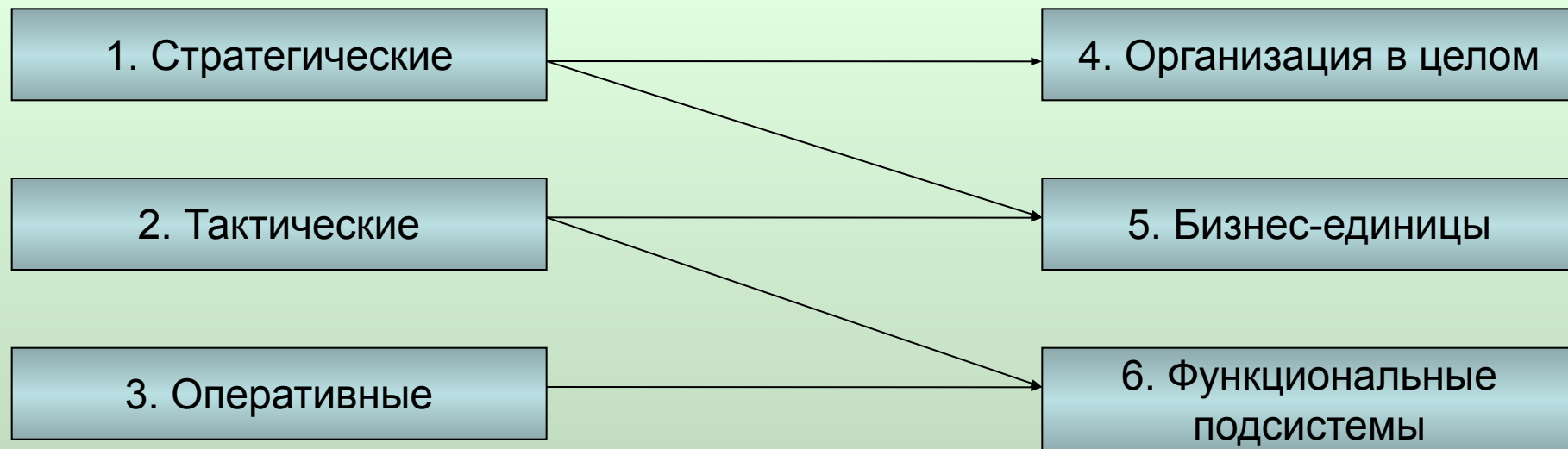
4. Классификация планов

5. По длительности

6. По уровню планирования

Типы планов по длительности планового периода

Уровни организационного планирования



2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.1.1. (к. 8-15)

Почему необходимо планировать?

- для определения направления развития компании (к. 10-1)
- для снижения затрат (к. 10-2)
- > для рационализации использования ресурсов (к. 10-3)

> для установления стандартов (к. 10-4)

Процесс планирования (к. 11)

Ядро планирования –
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ (к. 11-1)

> разработка программ, стратегий, планов (к. 11-2)

> определение необходимых ресурсов (к. 11-3)

> доведение планов до исполнителей (к. 11-4)

2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

Планы разделяют (к. 12):

- по длительности периода (к. 12-1÷3)
- по структурным составляющим (к. 12-4÷6)

они взаимно увязаны и представляют единую систему планов

2.1. Целеполагание и планирование содержание

8

2.1.1. Планирование

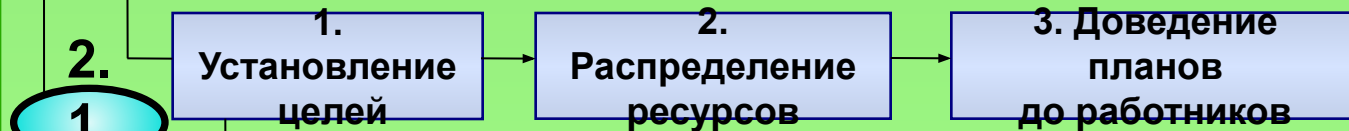
1
9

2.1.2. Целеполагание

2
8

2.1.3. Стратегия планирования

Планирование



4. Классификация планов

5. По длительности

6. По уровню планирования

2.
1.

Целеполагание

7. Типы целевых установок

Система целей

8. Миссия

9. Видение

10. Цель

11. Принципы постановки целей

12. Классификация целей

13. Дерево целей

2.
1.
2

Стратегическое планирование

16. Миссия

17. Видение

19. Стратегические цели

21. Формулирование альтернатив и выбор стратегии

18. Текущий стратегический профиль

20. Анализ внутренней и внешней среды

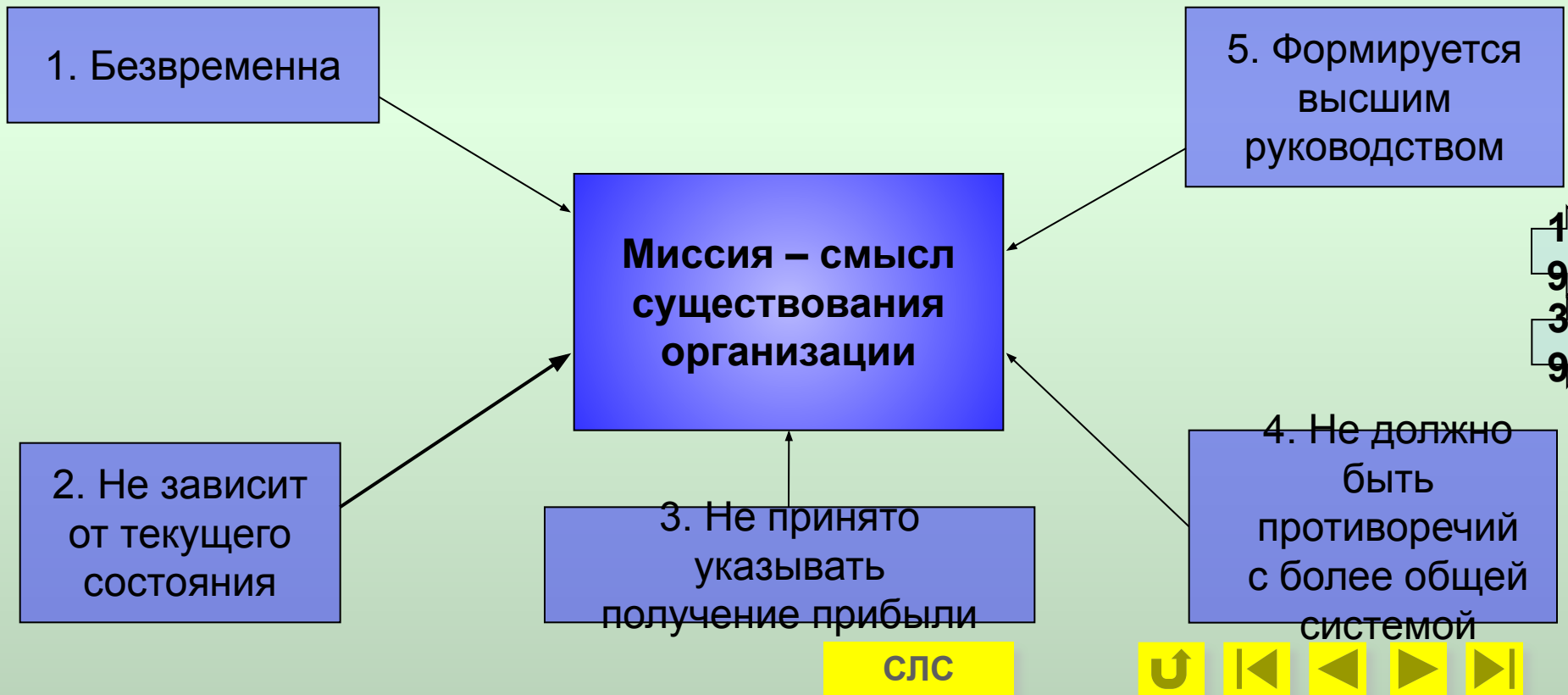
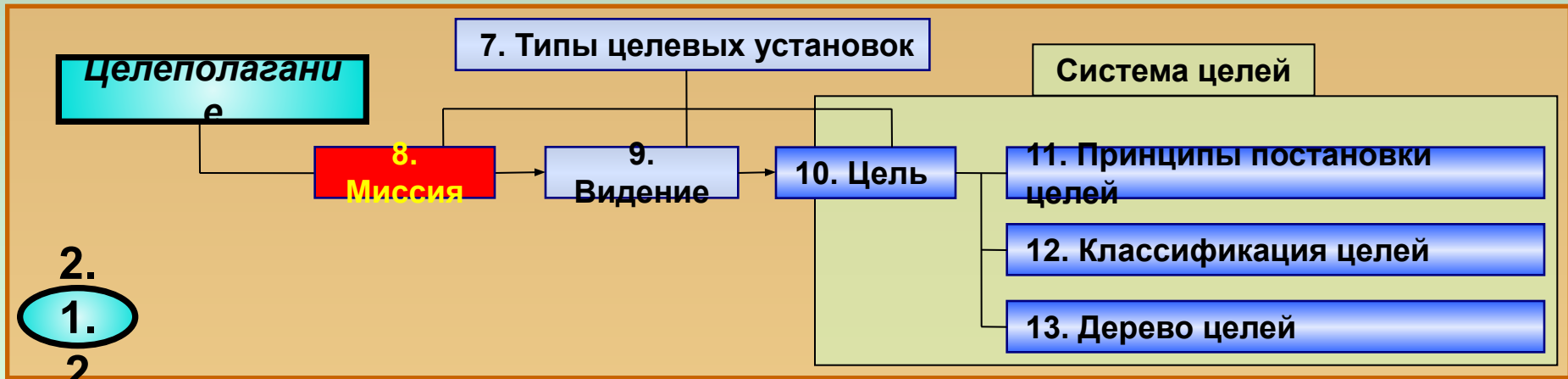
2.
1.
3

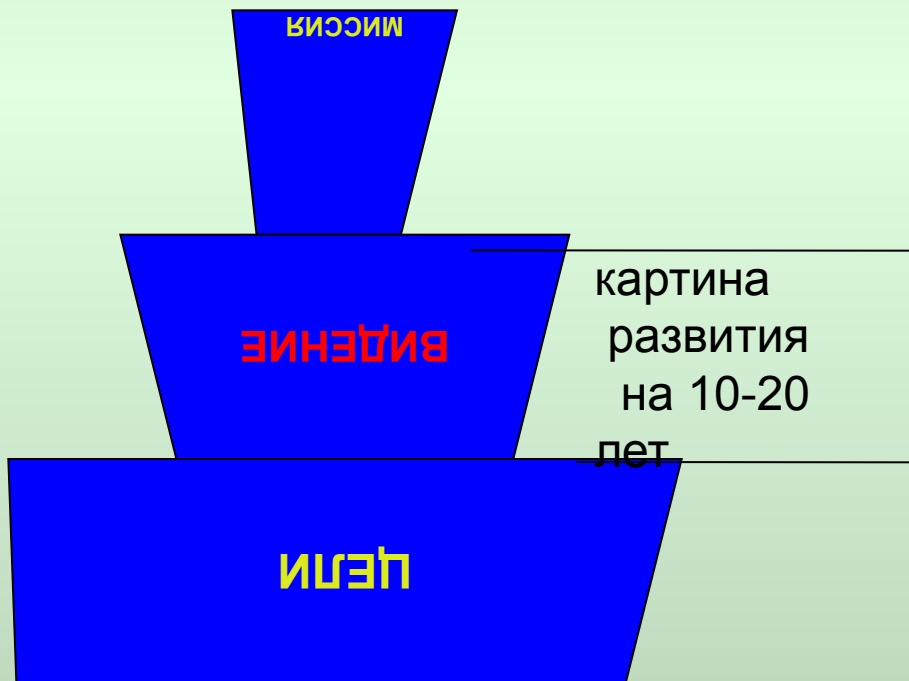
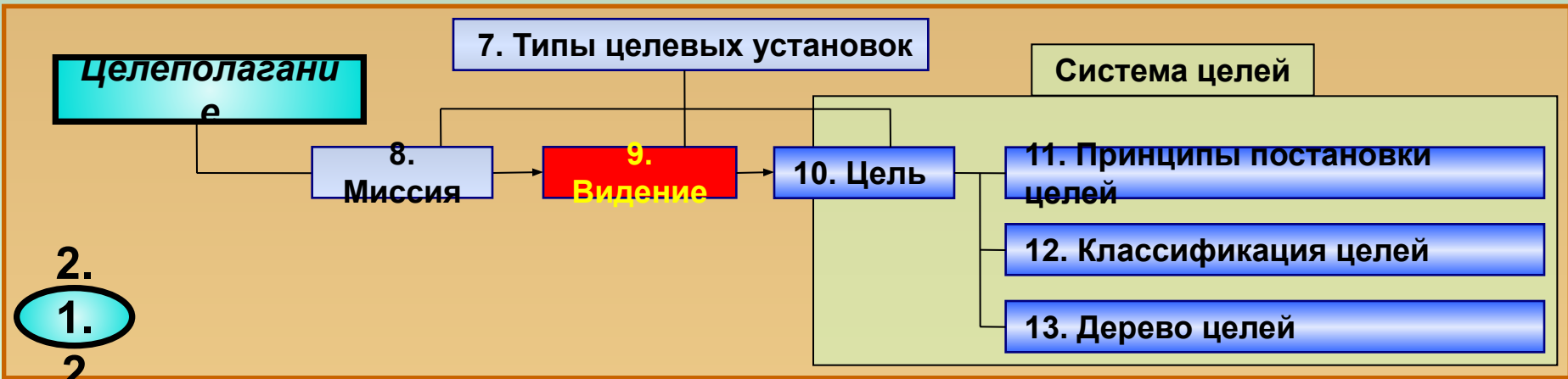
14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

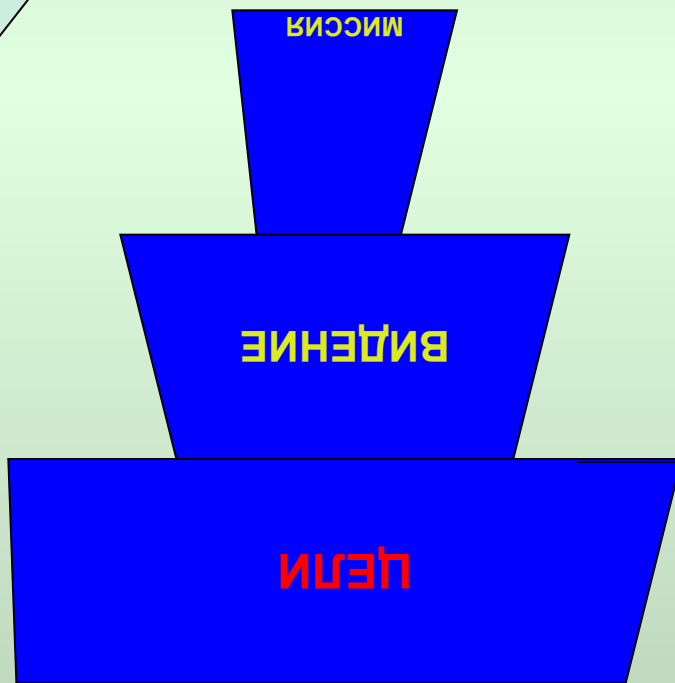
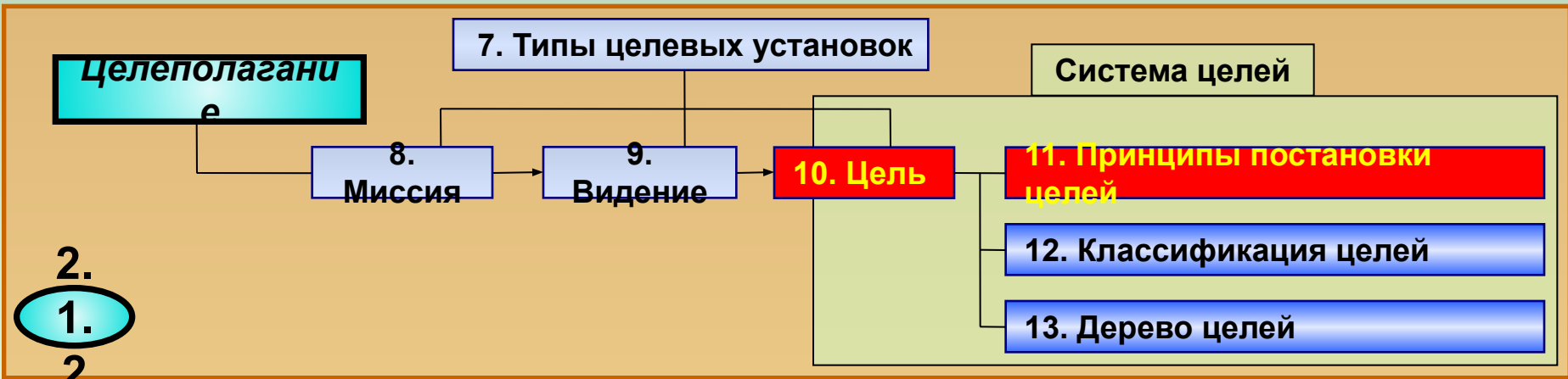
Модель процесса



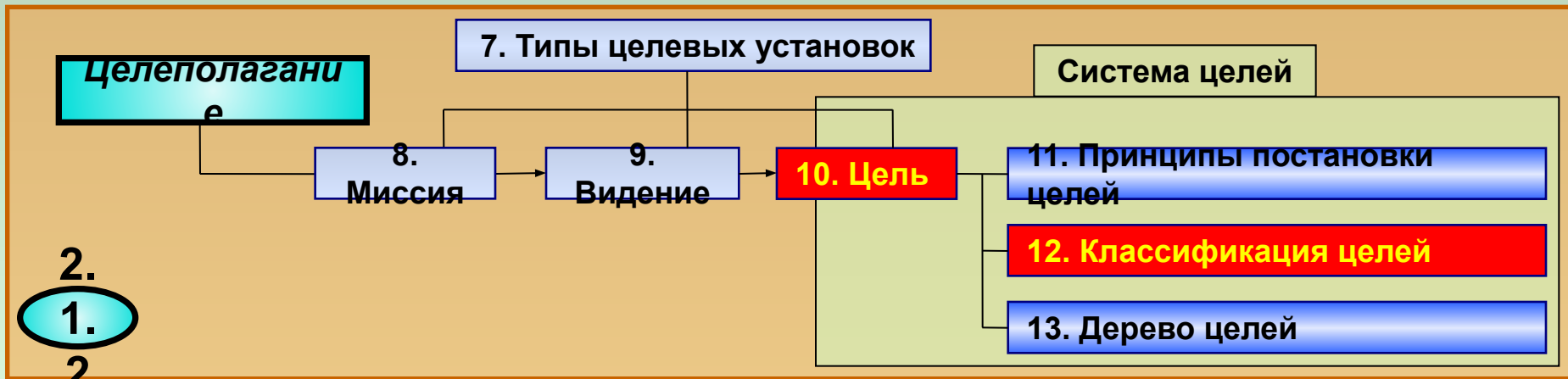




2. 1. Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем ?
4. 2. В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он станет в будущем ?
2. 3. Кто является потребителями и на какую группу покупателей ориентироваться в будущем ?
5. 4. Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей ?
- 9.

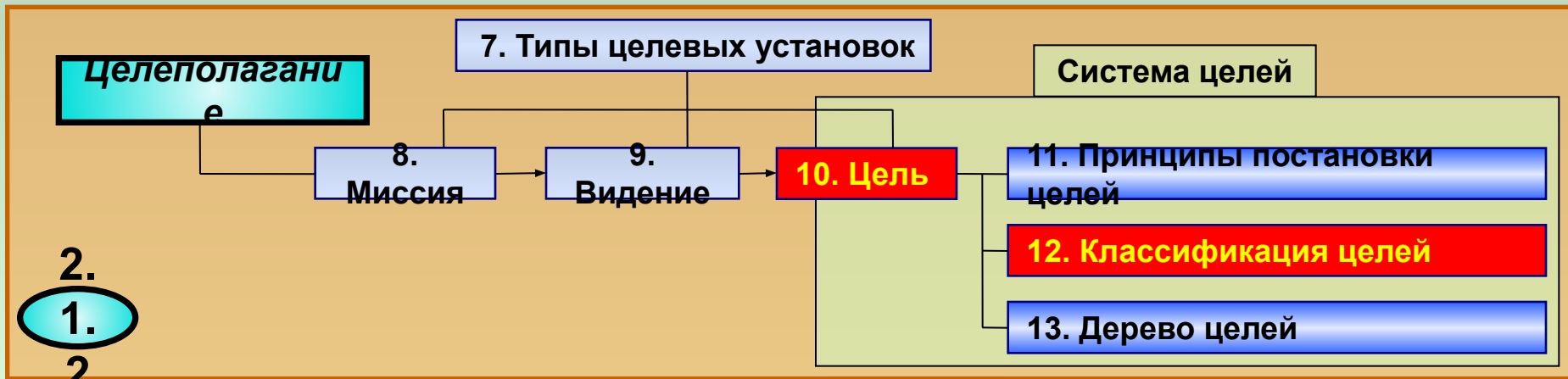


1. Четкие временные рамки.
2. Конкретность содержания и реальная достижимость.
3. Адресность и возможность осуществления контроля.
4. Непротиворечивость и согласованность.



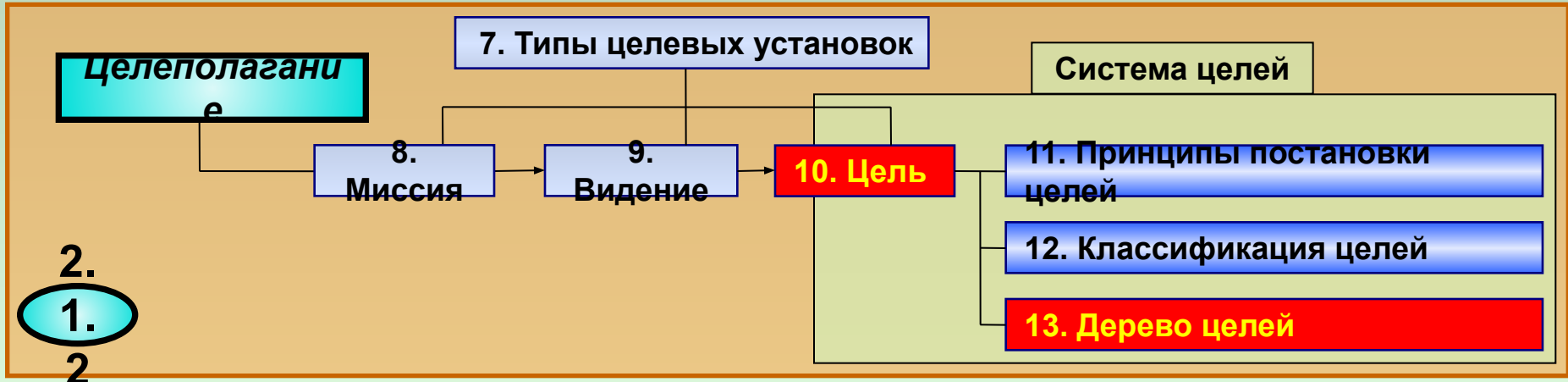
1
9

Критерии классификации	Группы целей
<i>Период времени</i>	Стратегические, Tактические, Оперативные
<i>Содержание</i>	Экономические, Социальные, Организационные, Технические, Научные, Политические, Экологические,
<i>Приоритетность</i>	Особо приоритетные, Приоритетные, Остальные

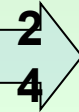
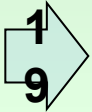


1
9

<i>Повторяемость</i>	Постоянно решаемые, Разовые (новые)
<i>Организационная структура</i>	Цели организации, Цели подразделений
<i>Функциональные подсистемы</i>	Маркетинг, Инновации, Производство, Финансы, Персонал, Менеджмент



Уровни декомпозиции дерева целей



Нулевой

Общая цель организации

Первый

Маркетинг

Производство

Персонал

Второй

2.1

2.2

Третий

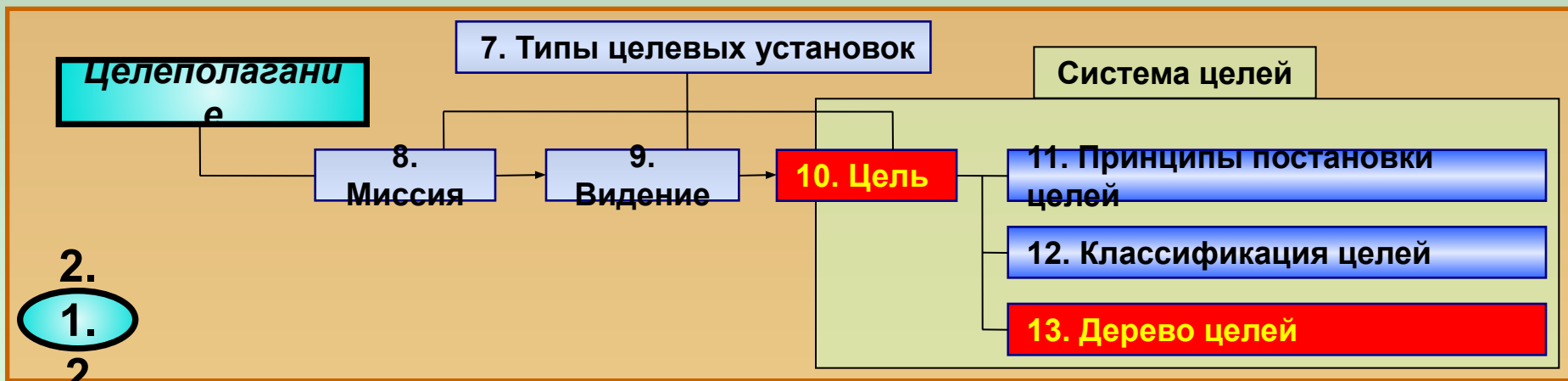
2.1.1

2.1.2

2.1.3

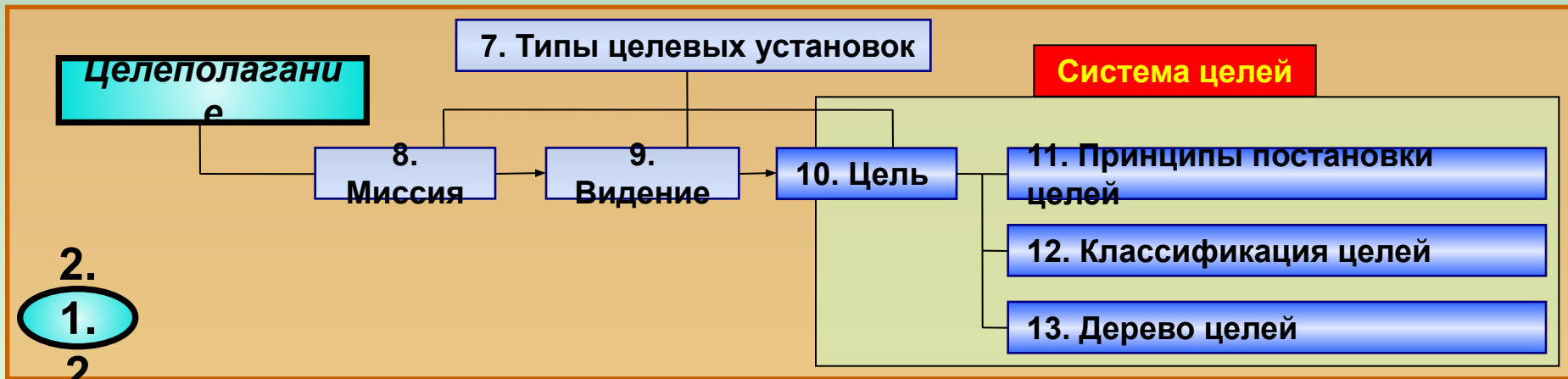
СЛС





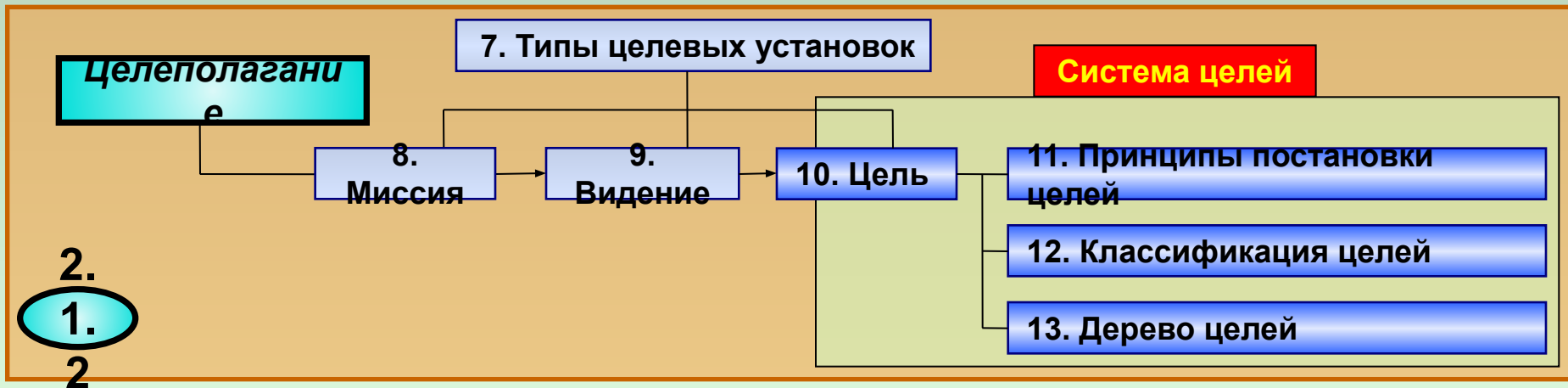
Принципы построения дерева целей

- В вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей
- Главное правило декомпозиции цели любого уровня: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня
- Подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга



Главные задачи системы управления по целям

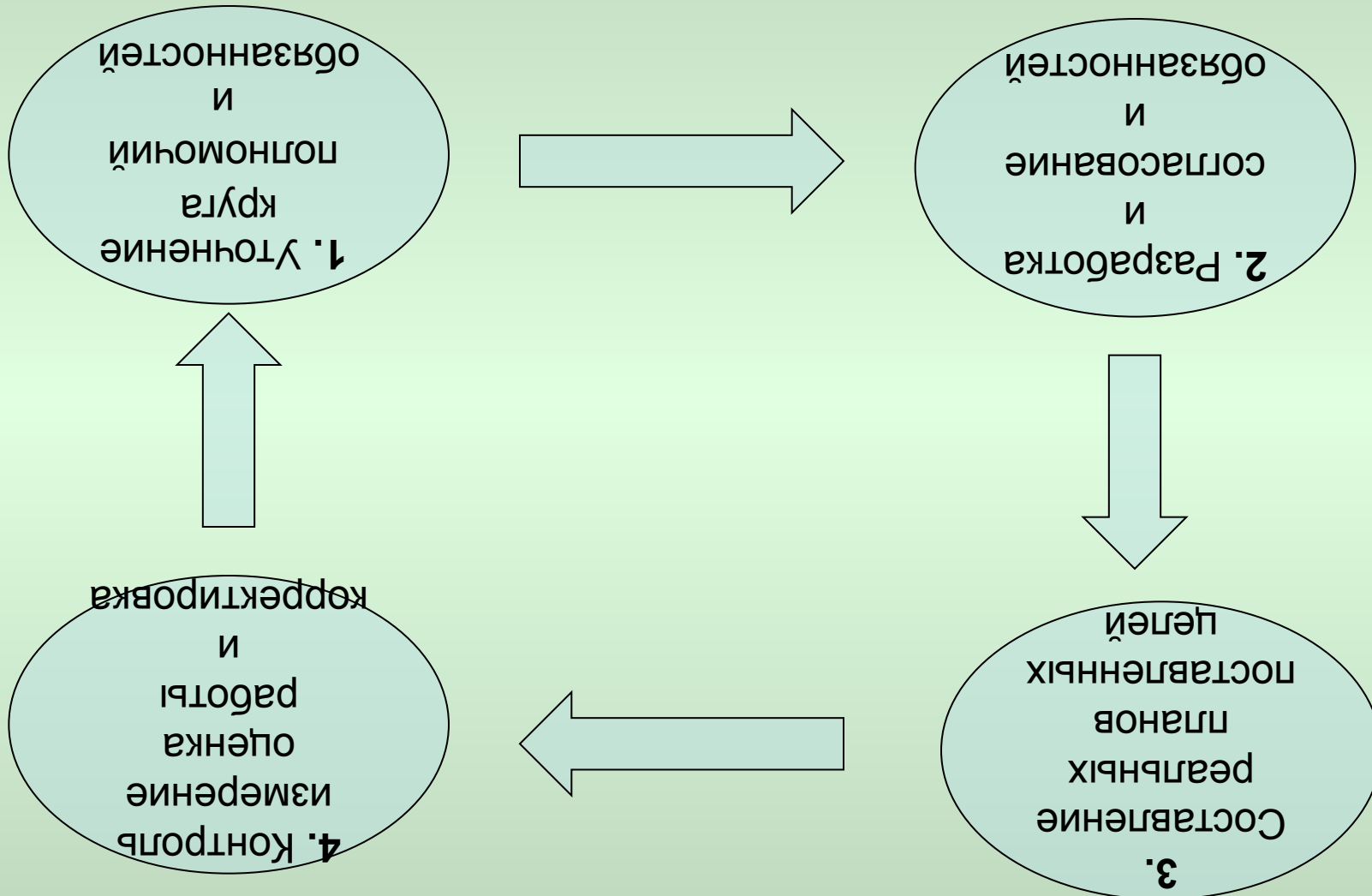
1. Оценка широкого спектра коммерческих, производственных и социальных процессов
2. Проверка истинности утверждений, заложенных менеджером в основу проводимого курса
3. Оценка и прогнозирования поведения отдельных работников, подразделений
4. Совершенствование деятельности организаций



Принципы управления по целям

1. Метод должен максимально полно охватывать цели организации
2. Каждый руководитель должен иметь чёткие цели полномочия и обязанности
3. Вся система целей согласуется и в зависимости от этого организуется работа по их выполнению

Процесс управления по целям



2.1.1. Планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.1.2. (к. 16÷27)

1.



У
С
Т
А
Н
О
В
К
И

Ц
Е
Л
Е
В
Ы
Е

2. Миссия – смысл существования организации (к. 17)

3. Видение – картина развития на 10-20 лет (к. 18)

4. Цели – это конкретизация миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации (к. 19).

5. Для представления системы целей можно использовать дерево целей (к. 22÷23)

6. Управление по целям – позволяет эффективно реализовывать поставленные цели (к. 24÷26)

2.1.3. Целеполагание и планирование содержание

8

2.1.1. Планирование

1

5

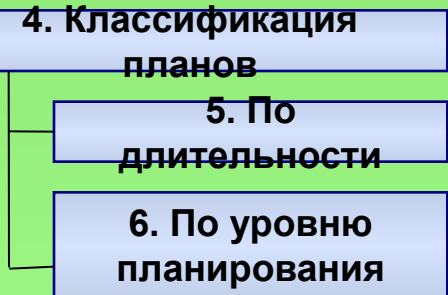
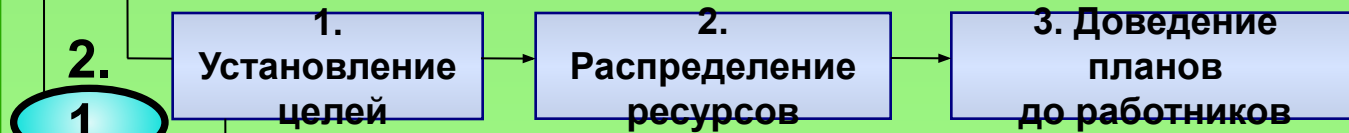
2.1.2. Целеполагание

2

9

2.1.3. Стратегия планирования

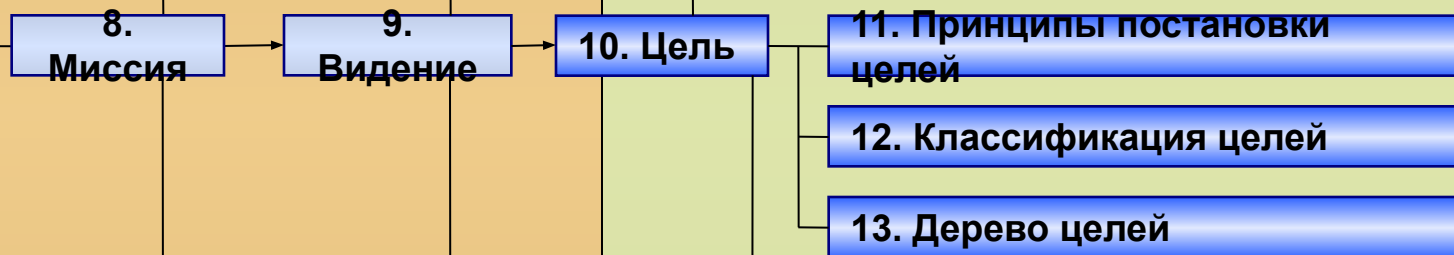
Планирование



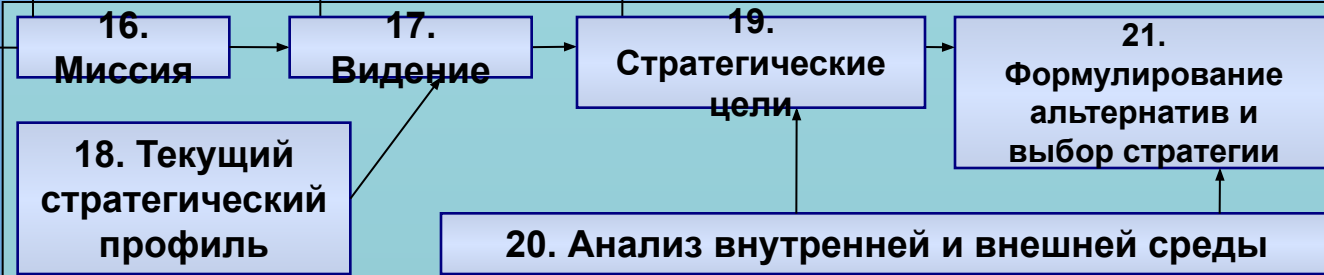
Целеполагание

7. Типы целевых установок

Система целей



Стратегическое планирование

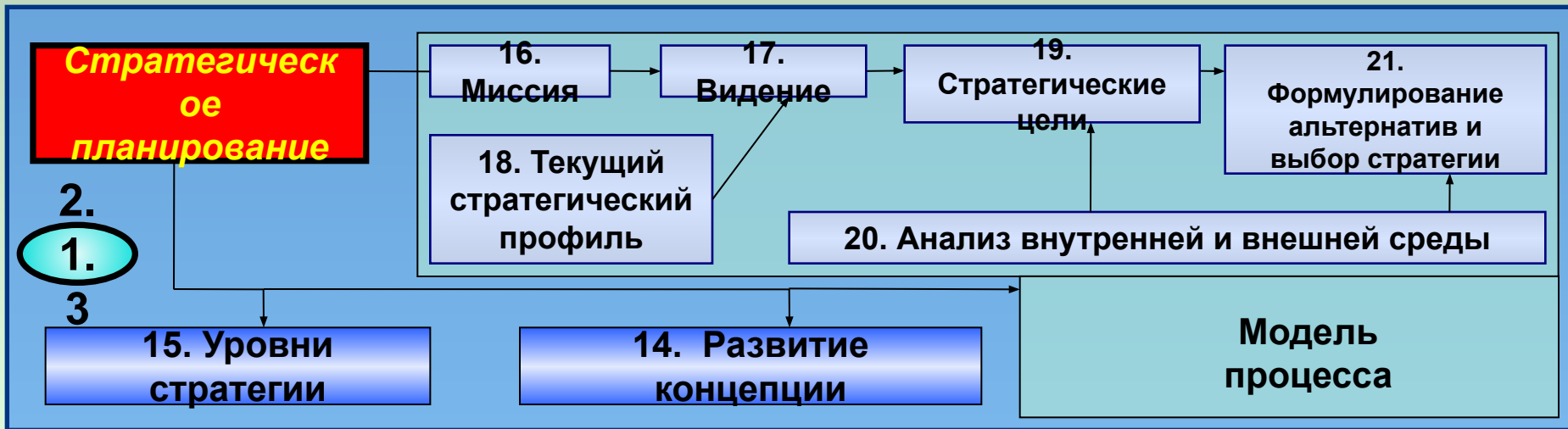


14. Уровни стратегии

15. Развитие концепции

Модель процесса





Стратегия

«**Стратегия** - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целью и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая - процесс его достижения»

Дж. О'Шонесси

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

А. Чандлер

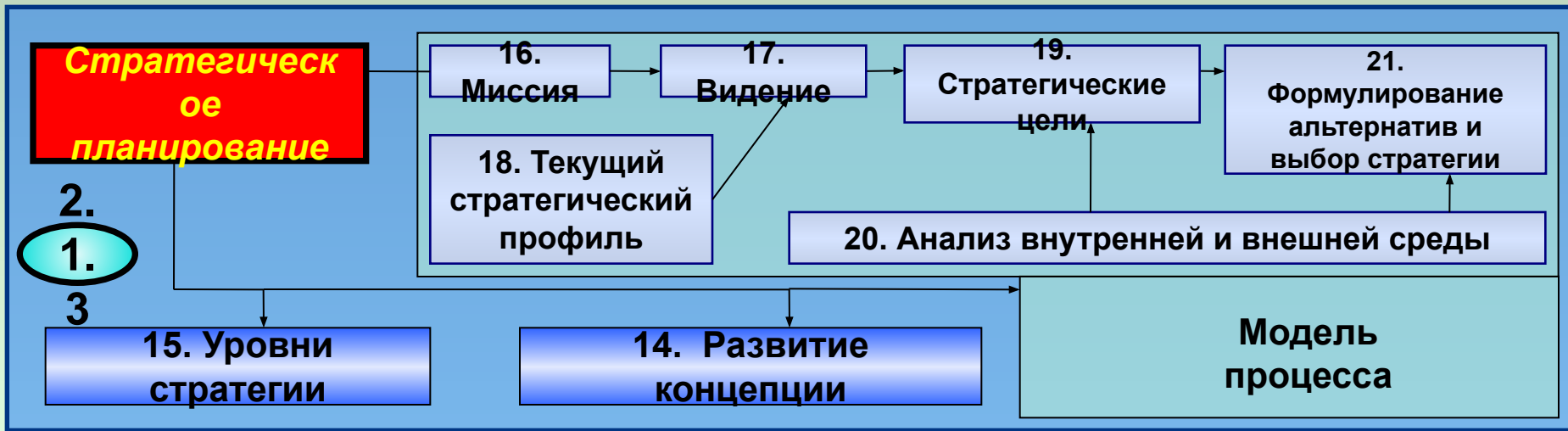
Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф

Стратегия - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление организацией /под. ред А.Г. Поршнева. – М., 1998





Стратегия

«**Стратегия** - это широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимизации достижения целей... Различие между целью и стратегией состоит в том, что первые означают состояние, тогда как вторая - процесс его достижения»

Дж. О'Шонесси

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

А. Чандлер

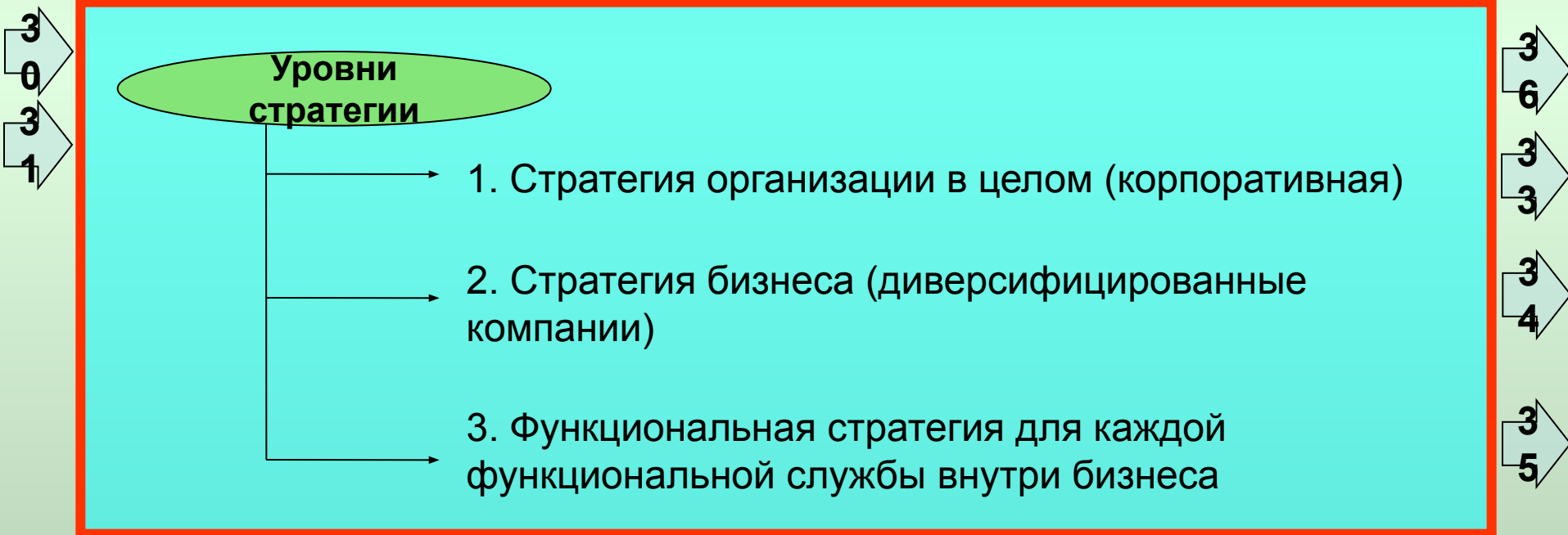
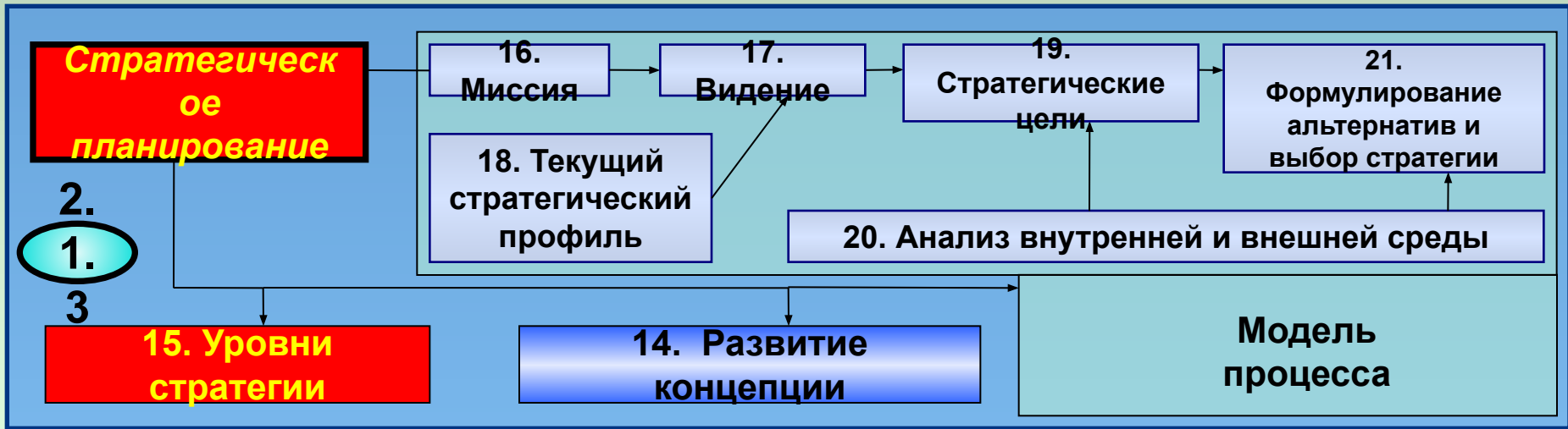
Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

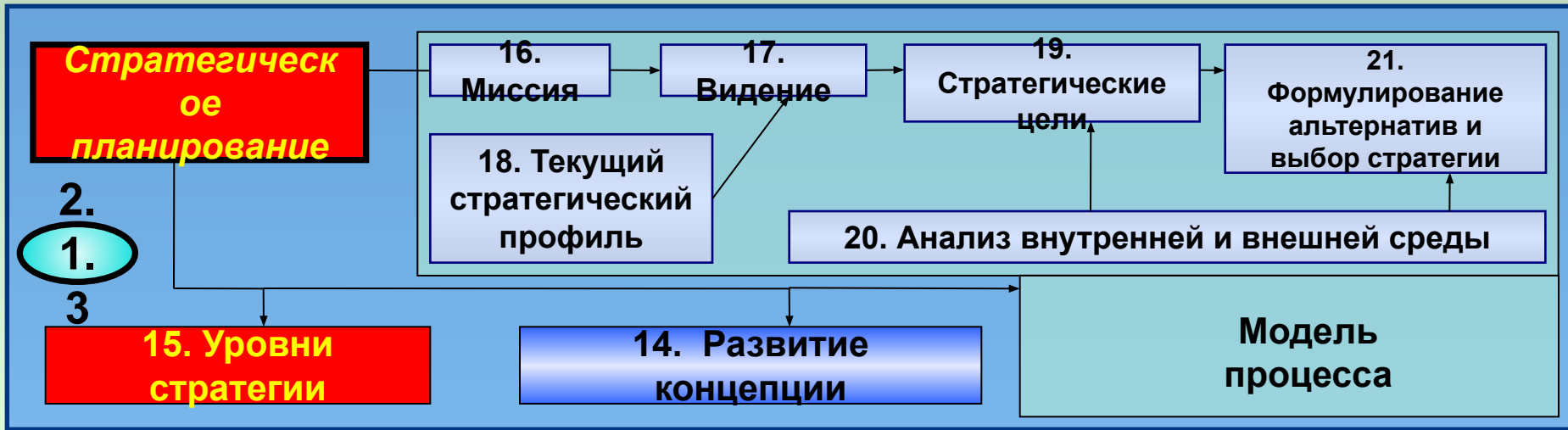
И. Ансофф

Стратегия - генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Управление организацией /под. ред А.Г. Поршнева. – М., 1998







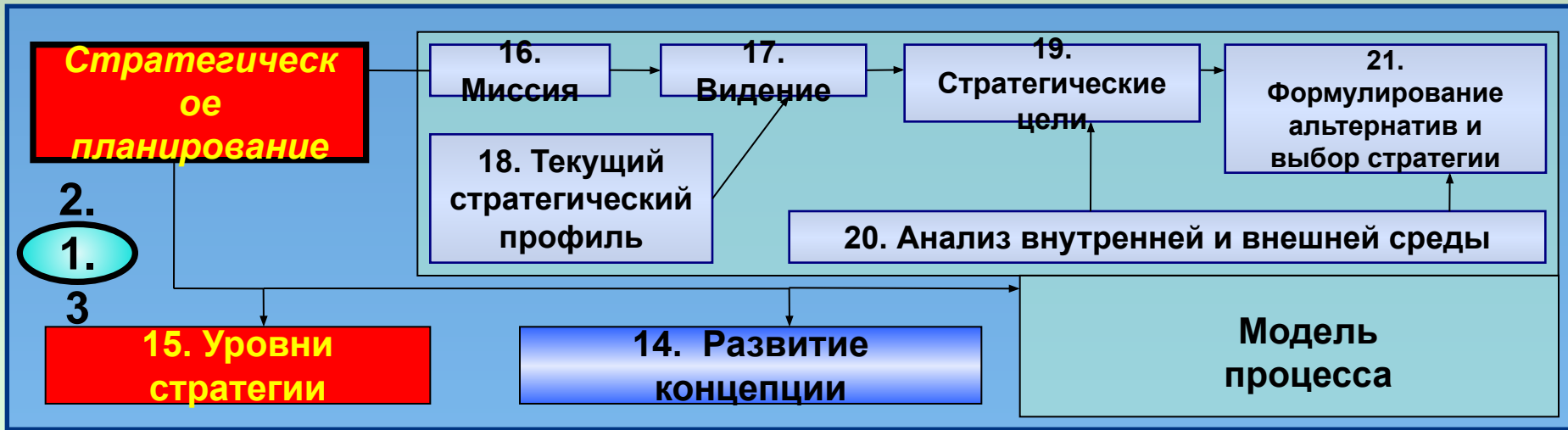
3
2

Уровни стратегии

1. Стратегия организации в целом (корпоративная)

Каким видом или видами бизнеса следует заниматься компании?

Распределяются роли, которые будут играть в организации каждая ее бизнес-единица (или организационная единица).



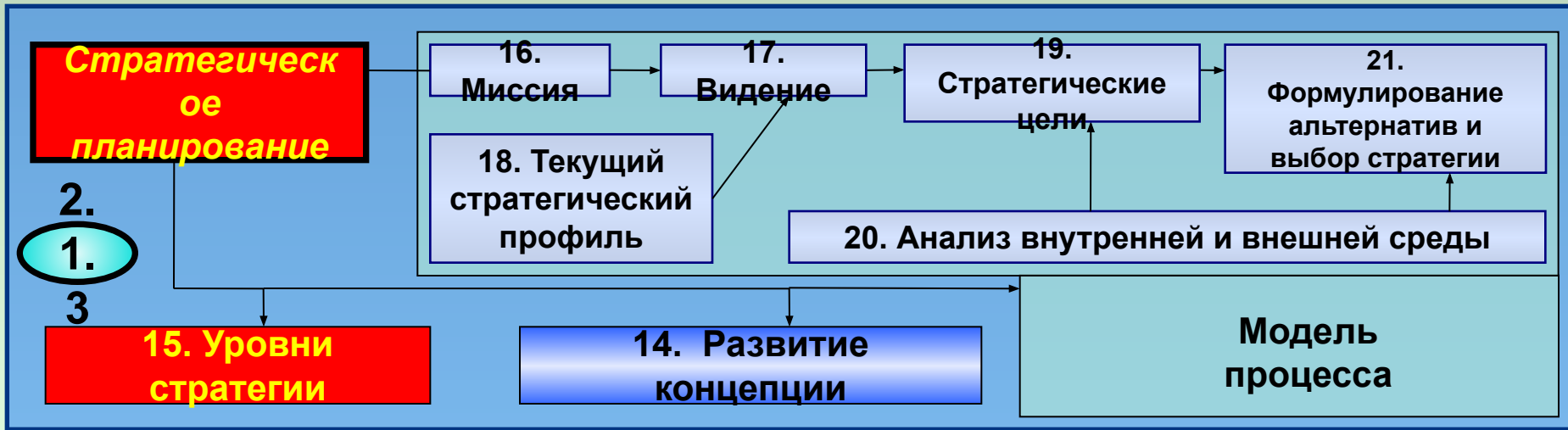
3
2

Уровни стратегии

2. Стратегия бизнеса
(диверсифицированные компании)

Каким образом следует конкурировать в каждом конкретном направлении бизнеса?

Для организаций занимающихся однородным бизнесом, выпуская один вид продукции и не выходя на разные рынки, стратегия бизнес-уровня обычно совпадает с корпоративной. Если организация занимается несколькими видами бизнеса, задачу планирования обычно упрощают, создавая отдельные стратегические бизнес единицы.



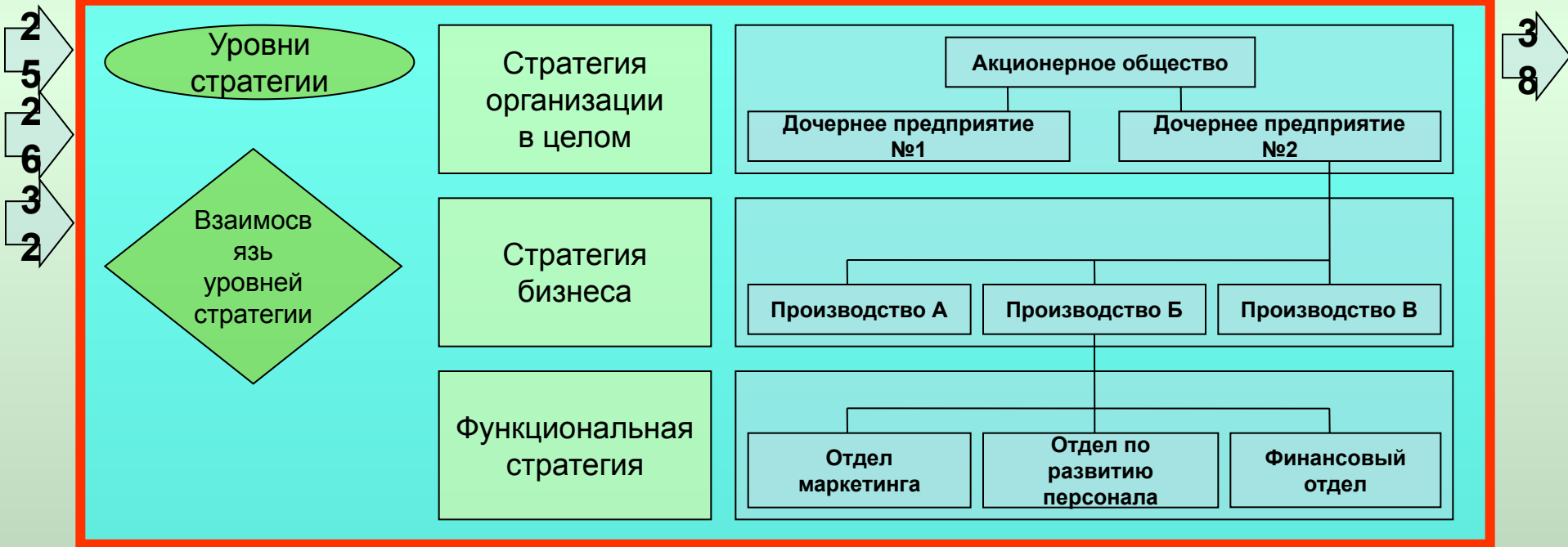
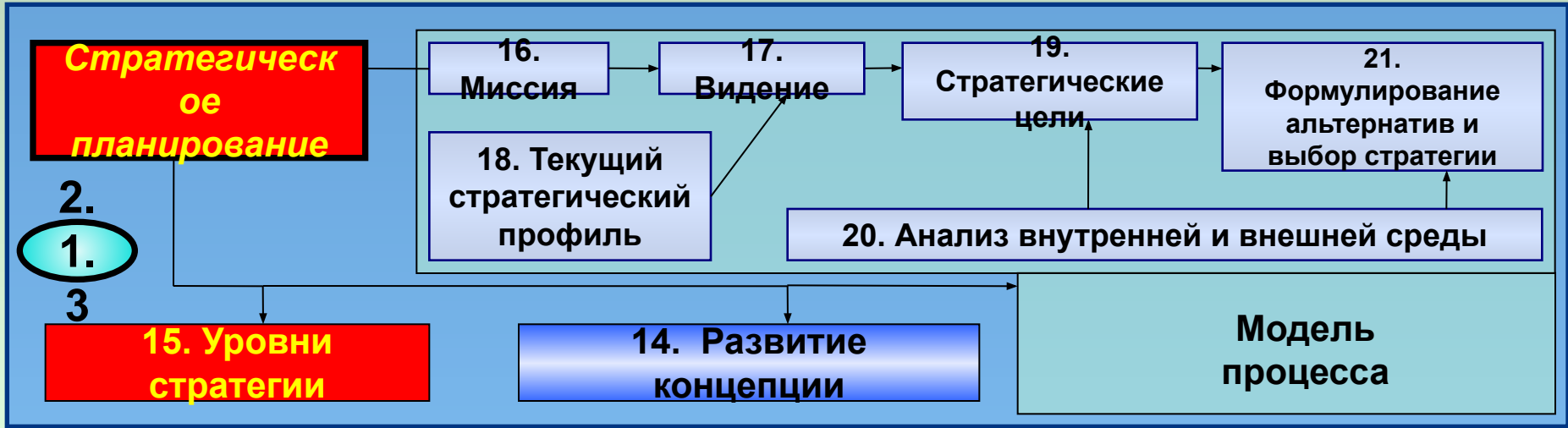
3
2

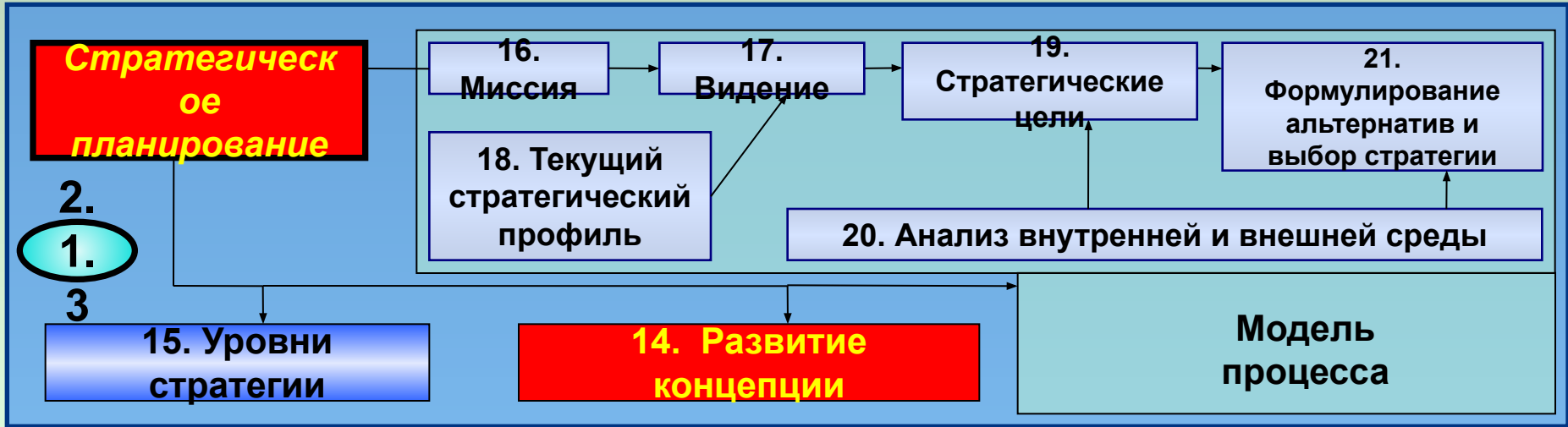
Уровни стратегии

3. Функциональная стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса

Каким образом следует поддерживать стратегию бизнес-уровня?

В организациях, имеющих традиционные функциональные отделы – производственный отдел, отдел маркетинга, кадровый, научно-исследовательский, конструкторский и финансовый, – их стратегии должны быть направлены на поддержку стратегии бизнес-уровня.





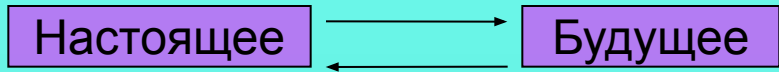
3
0
3
1

Развитие концепции

Основные этапы:

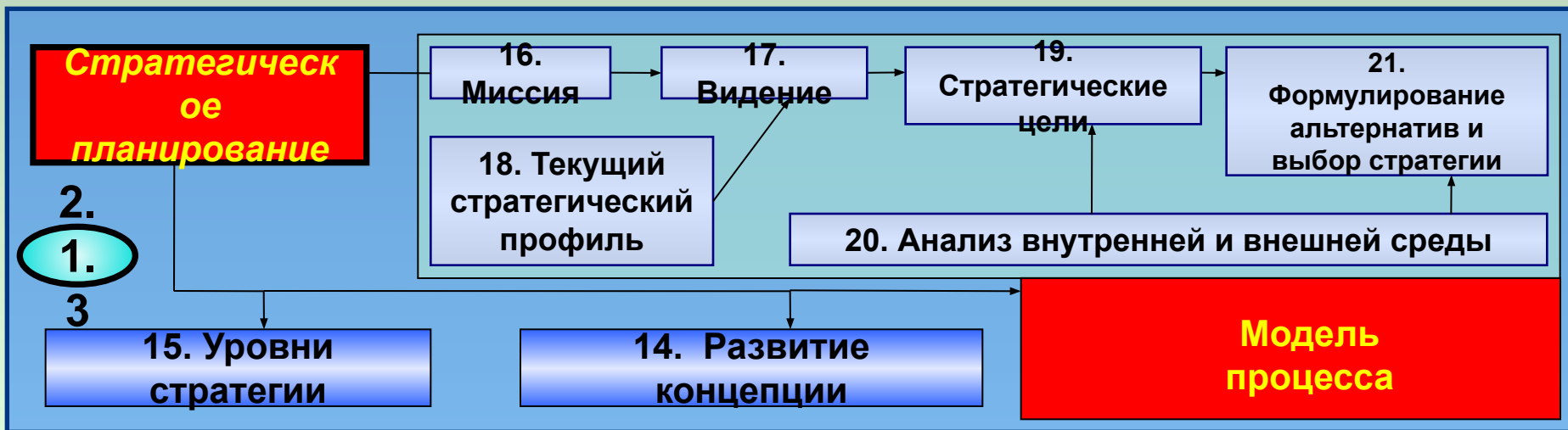
1. 60-е : Портфельная стратегия
2. 80-х XX в. М. Портер
3. С.К. Прахалад, Г. Хэмел
4. Новые подходы

Долгосрочное планирование



Стратегическое планирование

3
8

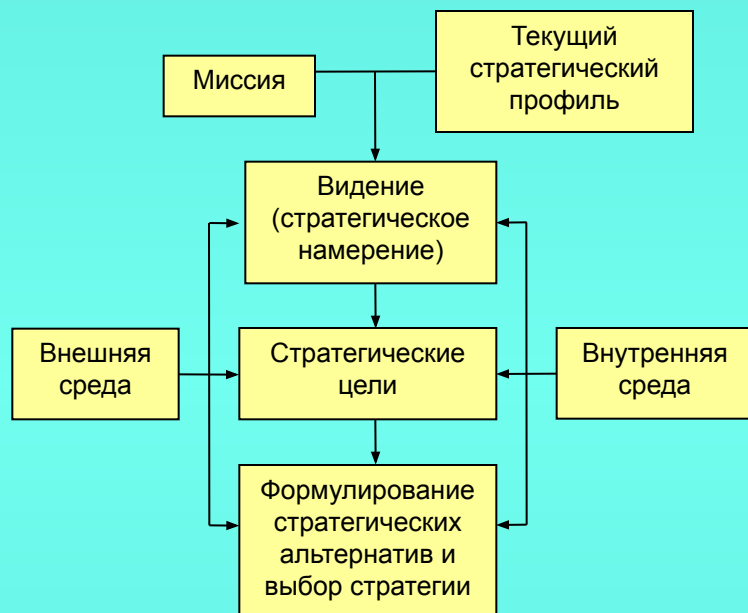


3. Модель процесса стратегического планирования

Модель процесса стратегического менеджмента раскрывает взаимосвязь этапов процесса стратегического управления:

1. Этап планирования стратегии
2. Этап разработки программ и планов реализации стратегии
3. Этап контроля и оценки

3. Модель процесса стратегического планирования

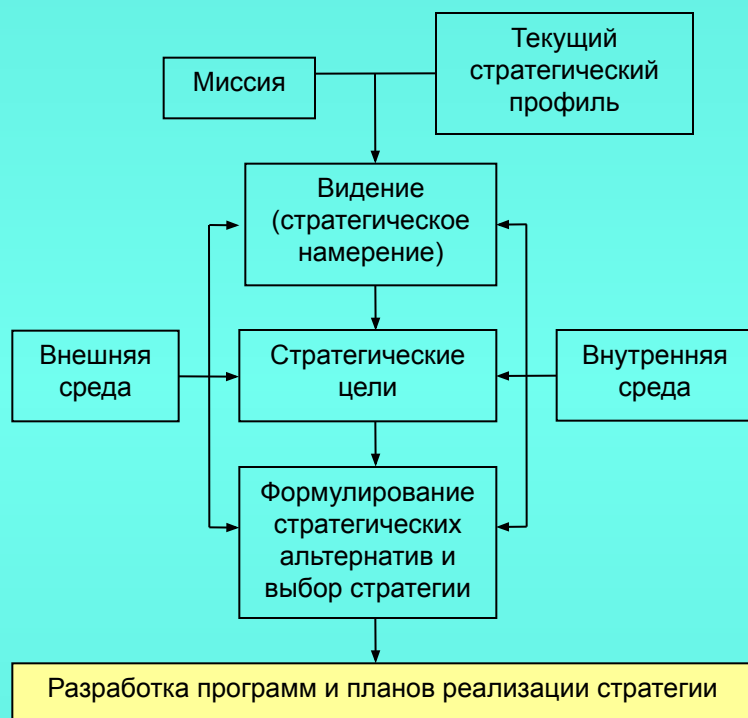


1. Этап планирования стратегии

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Миссию
2. Анализ текущего стратегического профиля
3. Формулирование видения (стратегического намерения)
4. Постановку стратегических целей
5. Анализ внешней и внутренней среды
6. Формулирование стратегических альтернатив и выбор стратегии

3. Модель процесса стратегического планирования



2. Этап разработки программ и планов реализации стратегии

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Разработка стратегических планов организации в целом
2. Разработка стратегических планов бизнес-единиц
3. Разработка стратегических планов функциональных подразделений

3. Модель процесса стратегического менеджмента



3. Этап контроля и оценки

Этот этап включает следующие элементы модели:

1. Контроль хода выполнения планов
2. Оценка достигнутых результатов
3. Регулирование и корректировка

2.1.3. Целеполагание и планирование ЭЛЕМЕНТ ОСНОВЫ КОНСПЕКТА

2.1.3. (к. 28÷42)

Основа планирования – стратегическое планирование (к. 30÷31)

Стратегическое
планирование
(к. 32÷36)

У
Р
О
В
Н
И

Корпоративный (к. 33)
Подразделений (к. 34)
Функциональных подсистем
(к. 35)

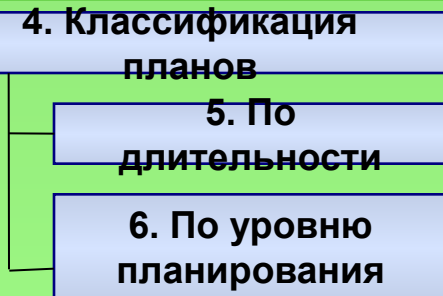
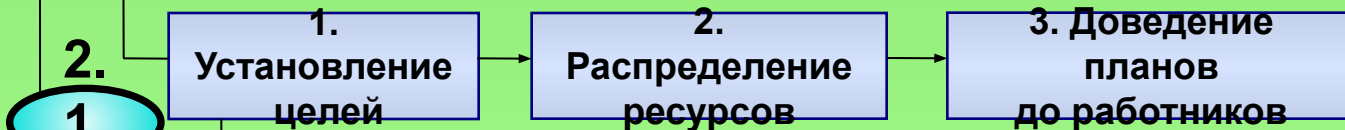
История развития стратегического управления (к. 37)

Модель стратегического управления (к. 38÷41)

планирование стратегии → разработка системы планов на ее основе
→ контроль реализации стратегии

Цель типовых алгоритмов – выработка стратегии развития организации.

Планирование



1.

2.

1

2.

1.

2

2.

1.

3

Стратегическое планирование

